

Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten

Die ersten 100 Tage als Führungskraft erfolgreich meistern



Dossier-Themen

Unternehmensführung

Personal

➔ **Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- welche ersten Schritte bei der Übernahme in eine neue Führungsposition notwendig sind.
- wie Sie eine Analyse Ihres neuen Umfeldes vornehmen.
- wie Sie den in Sie gesetzten Erwartungen begegnen.
- welche Aufgaben Sie als neue Führungskraft zu bewältigen haben.
- wie Sie mit den besonderen Rahmenbedingungen Ihrer individuellen Einstiegssituation am besten umgehen.

Sie können:

- die ersten 100 Tage in Ihrer neuen Position bewusst gestalten.
- eine Standortbestimmung über die Potenziale Ihres Teams durchführen.
- wirksam mit den relevanten Akteuren in Ihrem neuen Umfeld umgehen.
- Ihr Führungsverhalten mit entsprechenden Massnahmen weiterentwickeln.

Autor



Mag. André Burtscher

Mag. André Burtscher ist Berater beim Management Center Vorarlberg. Vor seiner Beratertätigkeit sammelte er in internationalem Umfeld langjährige Erfahrung als Projektleiter im Human-Resources-Bereich und als Führungskraft in verschiedenen Abteilungen.

Management Center Vorarlberg

MCV GmbH
Millennium Park 9
6890 Lustenau
Vorarlberg, Österreich

Tel: 0043 (0) 5577 83970
Fax: 0043 (0) 5577 83970-13
E-Mail: mcv@mcv.at
Web: www.mcv.at

Impressum

WEKA Business Dossier

Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten – Die ersten 100 Tage als Führungskraft erfolgreich meistern

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

2. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00530-9

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten – Die ersten 100 Tage als Führungskraft erfolgreich meistern

1. Einleitung	4
2. Die ersten Schritte	5
2.1 Antrittsrede	5
2.2 Startworkshop	6
2.3 Informationsgespräche mit den Mitarbeitenden.....	7
3. Analyse des Umfeldes	8
3.1 Die harten Faktoren.....	8
3.2 Die weichen Faktoren	9
4. Die Akteure	11
4.1 Schlüsselpersonen.....	12
4.2 Netzwerkpartner.....	12
5. Die Erwartungen an die neue Führungskraft	13
6. Aufgaben der neuen Führungskraft	18
7. Das Team	20
7.1 Kriterien zur Einschätzung der Teampotenziale	21
7.2 Fragen zur Teamanalyse.....	22
8. Phasen im Einstieg	24
9. Individuelle Einstiegssituationen	26
9.1 Der Seiteneinsteiger von aussen	26
9.2 Der Aufsteiger aus den eigenen Reihen	27
9.3 Die junge dynamische Führungskraft	28
9.4 Der internationale Wechsler.....	28
9.5 Der Aufstieg vom Stellvertreter	29
10. Die eigene Führungsperson	30
11. Mein Führungsleitbild	31
12. Literatur- und Quellenhinweise	34

1. Einleitung

«Wir müssen oft neu anfangen, aber nur selten von vorne.»

Ernst Ferstl

Sie erfahren von Ihrem Vorgesetzten, dass Sie als neue Führungskraft der Abteilung oder des Teams vorgesehen sind. Sie freuen sich über diese Nachricht und sind stolz über das in Sie gesetzte Vertrauen. Es befriedigt Sie auch ein wenig, dass sich die Anstrengungen der letzten Monate und Jahre gelohnt haben. Doch schon bald folgen der Euphorie vielleicht Bedenken. Wie sollen Sie den Wechsel angehen? Haben Sie die richtigen Voraussetzungen für diese Aufgabe? Was müssen Sie in der neuen Position beachten? Was wird von Ihnen erwartet? Je genauer Sie sich mit diesen Fragen beschäftigen, desto eher ist der Wechsel in eine Führungsposition erfolgreich.

Generell lassen sich mehrere Erfolgsfaktoren benennen, die relevant für einen reibungslosen Führungswechsel sind.

Als erfolgreicher Wechsler

- haben Sie branchenspezifische Kenntnisse über Industrie, Produktlinien sowie fachspezifisches Wissen und können dies gezielt einsetzen;
- wissen Sie, dass der Wechsel in die neue Position nicht mit Ablauf des Gültigkeitsdatums vollzogen ist. Mit der Übernahme einer neuen Position gehen oft strukturelle und personelle Veränderungen einher, die sich über ein bis zwei Jahre erstrecken können. Ein behutsames Vorgehen in den Veränderungsaktivitäten und ein genaues Beobachten sind wichtig;
- entwickeln Sie erfolgreiche Arbeitsbeziehungen zu den Schlüsselpersonen;
- verhandeln Sie im Vieraugengespräch mit dem Vorgesetzten über Ziele, Aufgaben, Strategie und Führungsstil; Sie passen sich nicht undifferenzierten Erwartungen an;
- wissen Sie, wann Sie sich auf Ihr inneres Gespür, die Intuition, verlassen müssen;
- verfügen Sie über ausreichende Reflexionsfähigkeit, um mit den unterschiedlichen Erwartungen an die neue Position umgehen zu können;
- bilden Sie sich Ihr eigenes Bild über die Stärken und Entwicklungspotenziale des Teams und sind in der Lage, ein effektives Team zu bilden;
- können Sie Entwicklungen einschätzen und vermitteln so Sicherheit und Vertrauen.

Hinweis



Es ist wichtig, die richtigen Dinge unter den richtigen Voraussetzungen und zur richtigen Zeit in Angriff zu nehmen. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, sollten Sie sich als neue Führungskraft Zeit lassen, Schlüsselpersonen zu identifizieren und ein geeignetes Netzwerk aufzubauen.

Gerade in den ersten 100 Tagen benötigen die Orientierung, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und den Kollegen sowie die Reflexion der eigenen Situation etwas mehr Zeit. Auf diese langsameren Phasen folgen schnellere Phasen, in denen Signale gesetzt, Veränderungen angegangen und Ziele gesteckt werden.

2. Die ersten Schritte ...

Wichtige Führungsinstrumente in der ersten Phase:

2.1 Antrittsrede

Der erste Eindruck, den Mitarbeitende von der neuen Führungskraft bekommen, entscheidet sehr stark über Akzeptanz oder Widerstand. Die Planung des ersten Auftritts ist daher wichtig. Folgende Fragen können Sie sich als Vorbereitung stellen:

- Welche Daten sollten die Mitarbeitenden über mich wissen?
- Welche Vorinformationen, «Gerüchte» gibt es vielleicht über mich?
- Welche Geschichte charakterisiert mich?
- Was zeichnet mich für die neue Position aus?

Anhand des folgenden roten Fadens bauen Sie dann Ihre Antrittsrede auf:

- Drücken Sie die Freude über die Berufung aus.
- Warum haben Sie diese Führungsposition übernommen? Was empfinden Sie an ihr spannend, wichtig, als besondere Herausforderung?
- Informationen zur Person (persönliche Lebenssituation, Interessen, Hobbys).
- Informationen zum beruflichen Werdegang (Ausbildung, vorherige Funktionen, bisherige Arbeitgeber, spezifische Vorerfahrungen, ...).
- Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
- Was erwarten Sie von den Mitarbeitenden?
- Wie werden Sie Entscheidungen treffen?
- Was Sie schon über die neue Funktion und Abteilung wissen.

2. Die ersten Schritte ...

- Machen Sie deutlich, dass Sie die ersten 100 Tage nutzen wollen, um zu verstehen «wie der Laden tickt».
- Kündigen Sie persönliche Gespräche mit Mitarbeitern, Kollegen und anderen relevanten Personen an.
- Geben Sie keine Zielvorgaben zum jetzigen Zeitpunkt.
- Kündigen Sie die Rückmeldung Ihrer Erkenntnisse nach z.B. den ersten 100 Tagen und eine Diskussion der Entwicklungsfelder für die Zukunft an.

Formulieren Sie bei der Antrittsrede an Ihre neuen Mitarbeitenden kurz, knapp und prägnant. Konzentrieren Sie sich auf Kernaussagen und untermauern Sie Ihre Vorstellungen, z.B. der Zusammenarbeit durch konkrete Beispiele. Ziel ist es, in der Antrittsrede möglichst schnell Vertrauen und Sympathie aufzubauen. Sie sind die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Praxistipp



Die Mitarbeitenden sollen nicht Daten und Fakten aus der Antrittsrede mitnehmen, sondern ein «gutes Gefühl» – ein Gefühl des Vertrauens und der Wertschätzung. Versuchen Sie Ihre Inhalte authentisch zu kommunizieren.

2.2 Startworkshop

Wenn Sie neu in eine Abteilung wechseln oder tiefgreifende Veränderungen anstehen, führen Sie im Idealfall mit Ihrem neuen Team innerhalb der ersten zwei Wochen einen gemeinsamen Startworkshop durch. Darin erfahren Sie mehr über die Mitarbeitenden, ihre Aufgabengebiete und deren Erwartungen. Sie verschaffen sich dabei auch einen Überblick der wichtigsten Handlungsfelder in der Abteilung.

Haben Sie wenig Erfahrung mit der Durchführung solcher Workshops, könnte es hilfreich sein, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Dann können Sie sich ganz auf Ihre Rolle als Führungskraft konzentrieren.

Ablauf:

- Eröffnung des Workshops:
 - Beschreibung der Ziele des Workshops
- Vorstellung der neuen Führungskraft
- Vorstellung der Mitarbeitenden:
 - Vorstellung der Personen und
 - ihrer Aufgaben
- Aktuelle Situation und Austausch:
 - «Wie wurden Aufgaben bisher bei uns gelöst»
 - Was muss der neue Vorgesetzte über uns und unsere Abteilung/unser Team wissen?
 - Präsentation der Ergebnisse im Plenum